تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية

د. عتيقة حرايرية أستاذة محاضرة أ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2-أبو القاسم سعد الله، الجزائر.

أ. هشام بوخاري طالب دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2-أبو القاسم سعد الله، الجزائر.

ملخص:

تدريب الموارد البشرية العاملة وتنمية قدراتهم هي أحد متطلبات تحقيق الميزة التنافسية، كما يعد التدريب أحد أهم الآليات التي تساعد على إحداث التغيير اللازم في سلوك الموارد البشرية وكفاءاتها نحو تحقيق أفضل النتائج، حيث نحاول من خلال هذا المقال إبراز أهمية تبني التدريب في المؤسسات الحديثة، الذي لم يعد أمرا اختياريا، بل شرطا جوهريا للبقاء والنمو في محيط شديد المنافسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

La formation et le développement des ressources humaines est l'une des conditions requises pour obtenir un avantage compétitif La formation est également l'un des mécanismes les plus importants qui aident à apporter les changements nécessaires dans le comportement des ressources humaines et leur efficacité vers l'obtention des meilleurs résultats,

Dans cet article, nous essayons de souligner l'importance d'adopter une formation dans les institutions modernes, ce qui n'est plus une option mais une condition préalable à la survie et à la croissance dans un environnement hautement compétitif.

Mots clés: formation, avantage concurrentiel, entreprise économique.

مقدمة:

من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم هو كيفية تنمية موردها البشرية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، خاصة مع بروز الحاجة الملحة لتطوير وتنمية قدراتها التنافسية في ظل مجتمع يتسم بالتغير والتسارع، ولن نبالغ في هذا السياق عندما نعتبر بأن تحقيق المؤسسات للميزة التنافسية مرهون بالدور الذي يؤديه التدريب وتأثيره على الأداء الفردي والمؤسسي، حيث يعمل التدريب على جعل الموارد البشرية مدربة وذات كفاءة وفعالية عالية المستوى لتمكينهم من أداء أعمالهم ووظائفهم على أكمل وجه، الأمر الذي ينعكس إيجابا على نشاط المؤسسة، لأن الموارد البشرية الفعالة تعتبر الركيزة والحلقة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

في هذا الإطار تبرز أهمية هذه الدراسة التي نحاول من خلالها مناقشة وتحليل سوسيولوجي نبرز فيه أثر البرامج التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية، التي تعرف تحولات داخلية وخارجية ضمن سياق العولمة الاقتصادية والاجتماعية وتبعاتها التي فرضتها المستجدات الحاصلة على الصعيدين العالمي والعربي، من هذا المنطلق سنعمل على مناقشة النقاط التالية:

- ماهية التدريب وأهميته بالنسبة للأفراد والمؤسسة،
- دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية،

أولا-ماهية التدريب وأهميته بالنسبة للأفراد والمؤسسة

يعتبر التدريب من بين أحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين والباحثين والمختصين في حقل تنمية الموارد البشرية، حيث تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة عن طريق تمكين العاملين من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمها سواء داخل مؤسساتها أو خارجها وهذا من أجل تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه.

1-مفهوم التدريب:

لقد تعددت تعريفات التدريب واختلفت آراء المتخصصين في المجال حول تعريف شـــامل، حيث عُرف التدريب على أنه "عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة"[(1)]

وهو" شكل من أشكـــال التعليم يهدف إلى زيارة المهارة المتخصصة للفرد، أو بالأحرى زيادة تحسين الأداء"[(2)]، ويعرف أيضا على أنه" تلك الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية، تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل."[(3)]

ويقصد بالتدريب كل "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المهارات والمعلومات التي تؤدي إلى زيادة معدل أداء الأفراد في عملهم."[4] وهو يشمل " كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة."[5]

يتضح من كل ما سبق أنه ورغم تعدد المعاني التي يأخذها مفهوم التدريب، إلا أن هذه التعريفات تتفق وتشترك في مجموعة من الخصائص والعناصر الأساسية، وهي:

-أن التدريب نشاط مخطط ومنظم.

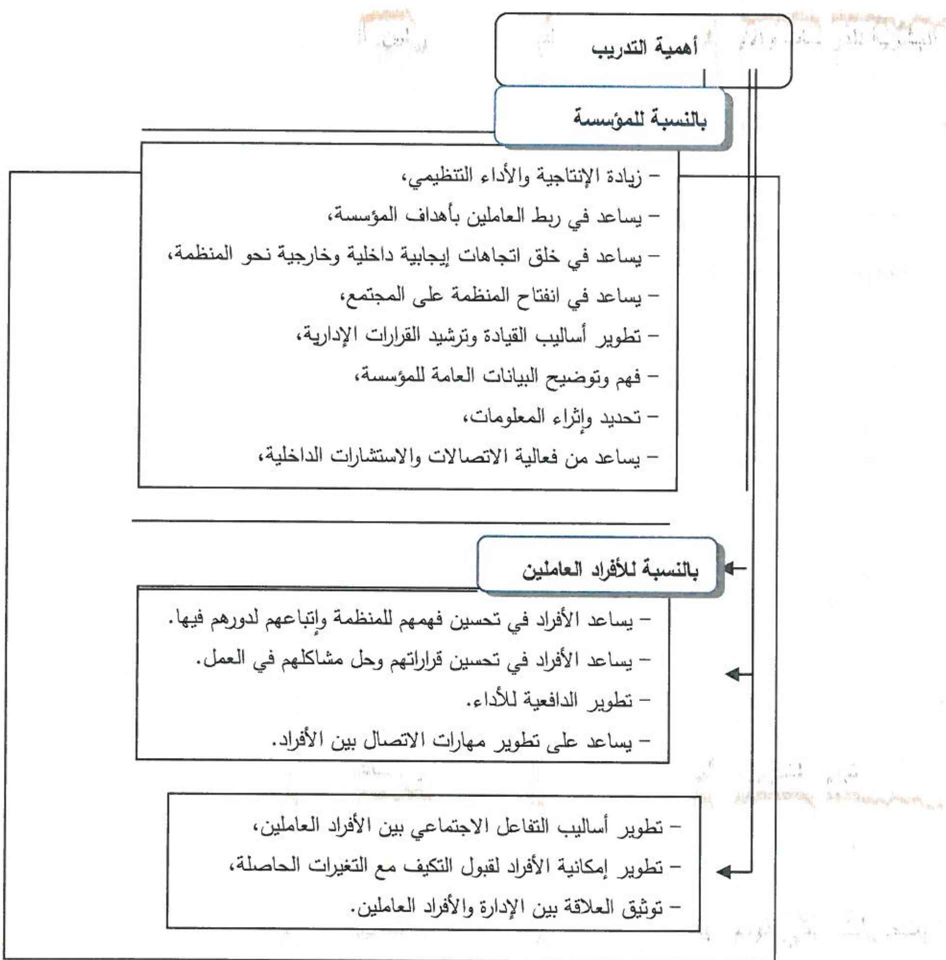
-أن التدريب يهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات والمعلومات وتنمية قدراتهم والتعديل في سلوكياتهم واتجاهاتهم.

-الغاية من التدريب هو تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد وسلوكياته المهنية والتدريبية بما يخدم عملية العمل وإستراتيجياته.

2-أهمية التدريب:

تتعدد أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسات والأفراد، خاصة أننا نعيش في زمن التغيرات والتحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وهذه الأخيرة تؤثر على المؤسسة وإستراتيجيتها، وبناءا على ما تقدم يمكن أن تلخص أهمية التدريب في الشكل المدرج أسفله:

شكل يوضح: أهمية التدريب بالنسبة للأفراد والمؤسسة[6]



3- أهداف التدريب:

يتوجه التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها فيما يلي: [7]

– ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

– ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء الأعمال.

– توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

– رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه بهم.

– زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

– رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

– العمل على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من أصول الهامة للمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل.

كما يؤكد المختصون أن قيام المؤسسات بالتدريب وإخضاع عمالها للمشاركة في الحلقات التدريبية من شأنه أن يعود على الفرد وعلى المؤسسة بفوائـــد أو مزايا عديدة تنعكس إيجابا عليهما، يمكن حصرها فيما يلي[8]:

– يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم،

– التدريب إلى تخفيض تكاليف في المستقبل،

– يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل،

– يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.

ومن الفوائد التي يمكن أن يحققها التدريب للفرد والمؤسسة أيضا:

– زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمال كما وكيفا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج للمؤسسة الصناعية.

– نقص الجهود المبذول في العمل لأن العامل المدرب يؤدي العمل بالطرق الصحيحة مما يؤدي إلى تأخير ظهور التعب.

– يؤدي التدريب إلى نقص معدلات الحوادث للعمال المدربين وما يتبع ذلك من توفير الأموال المؤسسة الصناعية التي تهدر بسبب وقوع الحوادث.

– زيادة شعور العامل بالسعادة وارتفاع روحه المعنوية وذلك لشعوره أنه يؤدي عمله على الوجه الكامل، وهذا بالتالي يساعد على تقوية دافعيته نحو مزيد من الإجادة."[9]

4–أساليب التدريب: يقدر المختصون أن هناك أكثر من خمسة عشر أسلوبا تدريبيا من الأساليب التي يستخدمها المدربون عند نقلهم للمادة العلمية للمتدربين، حيث يسمح هذا التنوع بتحقيق أفضل لأهداف البرامج التدريبية، كما يمكن المدربين من اختيار الأسلوب الأنسب والملائم للأهداف المراد تحقيقها وحسب طبيعة الدورة التدريبية، ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

4–1–المحاضرة: "هي حديث شبه رسمي يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة أو شرح علاقات."[10]

4–2–تمثيل الأدوار: " ويستخدم هذا الأسلوب لتنمية قدرات المشاركين في البرنامج على اتخاذ القرار من خلال تمثيل معين، ويسمح هذا الأسلوب بدرجة عالية من التفاعل بين المتدربين فمن الممكن مثل أن يستخدم هذا الأسلوب لتنمية المشاركين في مجال تقييم الأداء، أو إجراء مقابلات مع العملاء أو إدارة

الاجتماعات ويتطلب استخدام هذا الأسلوب إعدادا مسبقا وتحديد جيد للأدوار، والسيناريوهات البديلة لكل دور "[11] .

4-3-دراسة الحالة: " يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض حالة مكتوبة على المتدربين تتضمن مشاكل إدارية معينة تواجهها مؤسسة ما، والطلب منهم تحديد المشكلة الخاصة بالحالة وتحليل أسبابها ثم اقتراح الحلول المناسبة"[12].

4-4-المؤتمر:" تستخدم طريق المؤتمر وأساليب النقاش الجماعية للوصول لأهداف التدريب، وتتضمن هذه الأساليب مزيجا من الأسئلة والإجابات والتعليقات من قبل المدرب، والإجابات والتعليقات والأسئلة من قبل المتدربين، حيث يوجه كل ذلك لتحقيق الأهداف التدريبية "[13].

ثانيا-دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية

تلجأ المؤسسات إلى الاستثمار وتطوير وتنمية مواردها البشرية مستخدمة في ذلك مختلف الاستراتيجيات التي تمكنها من بلوغ هدفها، ومن بين تلك الإستراتيجيات التي تستخدمها نجد التدريب، فهو يعد إستراتيجية هامة لتنمية وتطوير وتأهيل الموارد البشرية، حيث تتأكد ضرورة تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.

1 -كيفية تأثير التدريب على الميزة التنافسية:

فيعتبر "التدريب عامل قوي ومهم في تحسين الأداء والأعمال التي بدورها لها تأثير مباشر على الميزة التنافسية لدى المنظمة، إن التدريب لا يخلق الميزة التنافسية بشكل مباشر ولكنه يعمل على إعداد وتمكين الموارد البشرية لتحقيق هذه الغاية وعليه فهو يعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والخصائص التي تجعلهم قادرين على خلق الميزة التنافسية وتدعيمها في ظل اقتصاد المعرفة."[14]

"إن أهم الخصائص والقدرات التي يمكن للتدريب أن يوفرها للأفراد من أجل تمكينهم على المساهمة في تدعيم الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتصف بالانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والازدياد المطرد نحو الاهتمام بالمعرفة، فكلما كانت الأسواق مفتوحة والمنافسة عالية تعتمد على أحدث وسائل التكنولوجيا للمعلومات والاتصال بات لزاما على الأفراد مسيرين كانوا أو عمال التأقلم مع هذه المستجدات والعمل على تطوير أساليب أدائهم، ورفع قدراتهم ومهاراتهم اتجاه مهامهم وأعمالهم، وكذلك باتجاه التقنيات والتكنولوجيات الحديثة من أجل تحسين الأداء ورفع جودته مؤديا ذلك إلى خلق ميزة تنافسية مستمرة، وعلى هذا يجب على المنظمات تدعيم هذا الاتجاه من خلال الاستمرار في تدريب الأفراد وتلقينهم مختلف المهارات والمعارف اللازمة لذلك، حيث يظهر هنا التدريب أكثر إلزامية بخصوص تكييف قدرات ومهارات الأفراد مع هذه التغيرات ، لأن العصر الحالي أصبح يتسم بالسرعة في التغير والتطور."[15]

2-أثر التدريب على مؤشرات الأداء:

يعتبر التدريب من بين أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات من أجل تنمية مواردها البشرية حيث أنه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات وتعديل سلوكياتهم وتنمية قدراتهم والرفع من أدائهم حتى يتمكنوا من أداء الأعمال التي وكلوا بها على أحسن وجه، إذ يستطيع التدريب التأثير على الأفراد والمؤسسات، ومن بين ما يؤثر التدريب على المؤسسات نجد مؤشرات الأداء والتي تتمثل في الإنتاجية وتكاليف الإنتاج، وجودة الأداء والإبداع والابتكار، وبناءا عليه سيتم التطرق إلى كيفية تأثير التدريب على مؤشرات الأداء.

2-1-تأثير التدريب على الإنتاجية:

"تعتبر الإنتاجية من بين المقاييس التي يمكن بها قياس أداء المنظمات، وهناك عوامل تتحكم فيها ومن بينها مهارة الأيدي العاملة، أي مهارات وقدرات مواردها البشرية،" فتعد قدرات ومهارات الأفراد عوامل مهمة لرفع إنتاجية الأفراد، ولهذا يجب تطويرها وتنميتها باستمرار، ويعد التدريب أداة مهمة لأداء هذا الغرض حيث يعمل على تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالخبرات والمعارف التي يحتاجون إليها في أداء أعمالهم ومهامهم، بالتالي يعمل التدريب على رفع الكفاية الإنتاجية من خلال زيادة قدرات ومهارات الأفراد."(16)

2-2-تأثير التدريب على تكاليف الإنتاج:

"من الأمور المهمة التي تجري حولها المنافسة بين منظمات الأعمال هو السعي إلى تقليل تكاليف الإنتاج إلى أقصى حد ممكن، وذلك من أجل اكتساب حصة سوقية أكبر والفوز بولاء المستهلك من خلال تخفيض السعر، فهناك تجد المنظمات عدة طرق وعوامل لتخفيض هذه التكاليف، ومن بينها السعي إلى السيطرة على التكاليف من خلال تخفيض وقت إنتاج أو إنجاز المهام إلى حد أدنى ممكن، والعمل أيضا على تقليل حجم الأخطاء وما ينتج عنها من تكاليف، ومن بينها الأخطاء التي تؤدي إلى تعطل الآلات، والتي تتسبب في حوادث العمل والتي تؤدي إلى المنتجات التالفة والمعابة، وتقليل تكاليف الإشراف والرقابة، حيث أن هذه التكاليف يمكن تدنيتها والتحكم فيها من خلال رفع قدرات ومهارات الأفراد، وهذا من خلال تدريبهم، ويمكن توضيح تأثير التدريب على عناصر هذه التكاليف كما يلي:

- "**تكاليف اليد العاملة:** وتظهر أهمية التحكم وتدنية هذا النوع من التكاليف في الصناعات ذات كثافة العمالية العالية، حيث تحتل تكاليف هذا العنصر أكبر نسبة ولذا تدنيتها والاهتمام بها أمر ضروري للتحكم في التكاليف الإجمالية للإنتاج، ومن أجل الوصول إلى هذا الغرض يتطلب الأمر رفع قدرات ومهارات الأفراد من أجل تمكينهم من أداء عملهم بسرعة، ومن ثم تخفيض زمن إنتاج الوحدة الواحدة، مؤديا ذلك إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، ويعد التدريب عملية مهمة في رفع قدرات ومهارات الأفراد من أجل تمكينهم من أداء عملهم بسرعة كبيرة."(17)

- "تكاليف الأخطاء:

يؤدي نقص خبرة الأفراد وعدم حصولهم على المعارف والخبرات اللازمة لأداء عملهم إلى ارتكاب أخطاء تتفاوت درجة تأثيرها من نوع إلى آخر، فقد تؤدي تلك الأخطاء إلى حوادث العمل وما ينتج عنها من أضرار بشرية ومادية ومالية، وقد تؤدي إلى تعطل الآلات والانقطاع في العملية الإنتاجية أو تؤدي إلى ارتفاع معدل المنتجات التالفة والمعابة، حيث تتسبب هذه الأخطاء في رفع تكاليف الإنتاج وبالتالي رفع أسعار المنتجات، مما يضعف القدرة التنافسية لهذه المنتجات في السوق ولأجل تفادي ذلك يجب رفع قدرات ومهارات الأفراد من خلال تدريبهم من أجل تزويدهم بالخبرات والمعارف اللازمة لتجنب الأخطاء وسوء فهم متطلبات العمل.

- تكاليف الإشراف والرقابة:

يستلزم نقص الخبرة والمعارف لدى الأفراد إلى تكثيف الرقابة والإشراف عليهم، لأنهم أقل قدرة على فهم متطلبات العمل وفهم تقنياته، والزيادة في الإشراف والرقابة يكلف المنظمة تكاليف إضافية تتمثل في الوقت الذي يقضيه المشرف في التوجيه والرقابة وأيضا الأجرة الإضافية التي تدفع لهذا المشرف، ولهذا تؤدي عملية رفع قدرات ومهارات الأفراد إلى تجنب هذه التكاليف، حيث يساهم التدريب في رفع قدرات الأفراد ومهاراتهم من خلال تزويدهم بالقدرات والمهارات اللازمة."(18)

2-3-تأثير التدريب في جودة الأداء:

"التدريب هو حلقة في إدارة الجودة الشاملة فلكي تتحقق الجودة الشاملة لابد من التدريب عليها، ومن جهة أخرى لكي يتحقق التدريب الفعال لابد من التزام الجودة الشاملة، فالتدريب يساهم في بدرجة كبيرة في إعداد الأفراد لتحسين الجودة من خلال التدريب على تقنياتها، وذلك أنه يعمل على تزويد الأفراد بالقدرات والمهارات اللازمة لرفع الجودة، كما يجب تشجيعهم وترغيبهم في المساهمة لرفع الجودة."(19)

2-4-تأثير التدريب على الإبداع والابتكار:

يمتلك الأفراد قدرات عقلية وذهنية ومؤهلات عالية، فالتدريب يشجع الأفراد على تنمية قدراتهم وتفعليها وذلك حتى تستطيع التكيف والتأقلم مع محيطها، وإن الاهتمام بالمورد البشري وتدريبه يشجع الأفراد على الإتيان بأفكار جديدة في العمل تكون ذات تأثير كبير على المنظمة، وبالتالي تساهم الأفكار الإبداعية في صنع الابتكارات مما تمكنها من تحقيق التفوق والريادة على بقية المنافسين.

من هنا يمكن القول، أن للتدريب تأثير كبير على مؤشرات الأداء، وهذه الأخيرة بدورها تؤثر على الميزة التنافسية وعلى إمكانية امتلاك المؤسسات لمزايا تنافسية تمكنها من تحقيق البقاء والريادة والتفوق على المنافسين، وبالتالي تتمكن المؤسسات من تحقيق فوائد جمة سواء بالنسبة للفرد والمؤسسة، لذا لابد من تفعيل عملية التدريب من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات.

خاتمة:

يؤكد هذا المقال من جديد على أهمية تبني التدريب كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة بكل أنواعها، فالمؤسسات تعتمد على التدريب كإستراتيجية تمكنها من تنمية مواردها البشرية من خلال تدريبها وتأهيلها لتنفيذ كافة الأنشطة والعمليات المطلوبة بالكفاءة والفعالية اللازمة، ولأن المورد البشري هو الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات، لذلك فهي مطالبة بتكثيف جهودها للاستثمار في هذه الموارد حتى تستطيع بهم تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على بقائها واستمراريتها.

الهوامش:

1-مهدي زويلف: **إدارة الأفراد**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 113.

2-علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص98.

3-خالد الهيتي: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2003، ص225.

4-نادر أحمد أبو شيخة: **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 71.

5-محمود عبد الفتاح رضوان: **المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص25.

6-**المصدر**: من إعداد فريق البحث _ بتصرف عن_ فضيل شحاته وآخرون: **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،1990، ص135.

7-منصور بن زاهي، محمد الشايب الساسي: "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية"، مداخلة مقدمة إلى **الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004، ص 199.

8-فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 132.

9-محمد شحاته ربيع: **علم النفس الصناعي والمهني**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص 78.

10-أكرم رضا: **برنامج تدريب المدربين**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 119.

11- عادل محمد زايد: **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية**، كتب عربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، القاهرة ، مصر، 2003، ص 321.

12-حسن ابراهيم بلوط: **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص ص 282-284.

13-أكرم رضا: **مرجع سابق**، ص 123.

14-عبد الله قلش: **التدريب كدعامة الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور منير نوري كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص ص 160-161.

15-عبد الله قلش: **مرجع سابق**، ص ص 161-162.

16-**المرجع نفسه**، ص 150.

17-عبد الله قلش: **المرجع السابق**، ص ص 150-151.

18-**المرجع نفسه**، ص 151.

19-**المرجع نفسه**، ص 152.